ورشة عمل:
” مدخل إلى التخطيط الإستراتيجي – مفاهيم وتطبيقات“

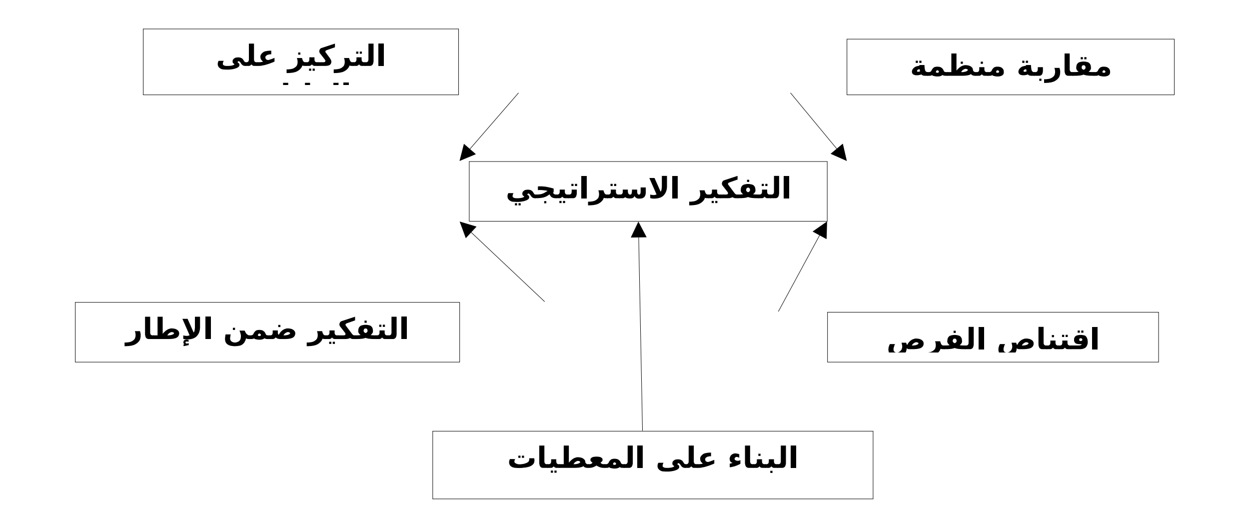
التفكير الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي هو عملية ذهنية ينظم العقل من خلالها الخبرات والمهارات، ويدرس البيئة المحيطة، تمهيداً لإستقراء المستقبل، ووضع رؤية مستقبلية معينة إزاء موضوع محدد.
الإستراتيجيا (*كلمة يونانية تعني فن الحرب*)، تعني *الخطة الشاملة لتحديد كيف ستحقق المنظمة مهمتها وتواجه التحديات التي تحيط بها، بهدف الإستمرار في بقائها وتطورها.*

ما هي العناصر المكونة للفضاء الاستراتيجي؟

- هل ممكن تعلمه؟
- ما هي أبرز أنواعه؟
- ما هي أبرز النماذج المستخدمة؟

نموذج ” جاين ليدكا“ للتفكير الاستراتيجي – عام 1998



نموذج إدوارد دي بونو ”قبعات التفكير الست“
(أداة مهمة ومبسطة للتفكير الإستراتيجي)

أداة تفكير فعالة تشجع التفكير المتوازي.

الإيجابية الاستعلامية الحدسية التفكيرية الحذرة الابداعية

القبعة البيضاء: المعلومات والبيانات

تركز على:

- المعلومات المتوفرة.
- المعلومات التي نحتاج لها.
- المعلومات غير المتوفرة والتي لا يمكن الحصول عليها.

القبعة الحمراء: المشاعر والحدس

تركز على:

- التعبير عما تشعر به الآن دون تعليل.
- التعبير عن الموقف بغض النظر عن مدى منطقيته.

القبعة الصفراء: الإيجابية والتفاؤل

تركز على:

- الجدوى والفائدة المرجوة.
- إمكانية التطبيق.
- التعديل المطلوب للتنفيذ.
- البحث عن الفوائد المرئية والكامنة.

القبعة السوداء: الحذر، المخاطر، المصاعب

تركز على:

- السلبيات والأخطاء الممكنة.
- المخاطر الكامنة.
- المعوقات والمشاكل المتوقعة.

القبعة الخضراء: البدائل الإبداعية والأفكار الجديدة

تركز على:

- النمو.
- تطوير الأفكار.
- تشجيع الإبداع.
- بدائل مختلفة للتنفيذ.

التفكير بطريقة التوازي يستخدم هذه القبعة

القبعة الزرقاء: التحكم وتنظيم التفكير

تركز على:

- الخطوات العملية.
- المتطلبات.
- الاستنتاجات المنطقية والقرارات.
- تنظم عمل باقي القبعات.

كثيراً ما تستعمل القبعة الزرقاء في التخطيط.

تمرين التفكير الاستراتيجي – القبعات الست

1. يقوم كل فريق بإختيار مبادرة استراتيجية محددة مثل؛ إنشاء مدرسة عربية في تركيا، إنشاء مدرسة تركية في دولة عربية، تكرار تجربة "أكاديمية إعداد القادة" في دولة عربية معينة، إنشاء شبكة علاقات بين المشاركين، تأسيس جمعية تعنى بجانب إجتماعي،... (4 دقائق)
2. يوزع قائد الفريق أدوار القبعات الست على الأفراد (دقيقة واحدة)
3. يقوم صاحب كل قبعة *منفرداً* بحصر، وبشكل كتابي، النقاط المتعلقة بالقبعة التي يعتمرها (5 دقائق)

4. يقوم الفريق مجتمعاً بمناقشة بنود كل قبعة – يبدأ صاحب القبعة الحمراء بعرض ما لديه، ثم يتوالى الآخرون بما لديهم محاولين إقناع الفريق بالنقاط التي لديهم وبشكل منظم (15 دقيقة)
5. يلخص ويقدم قائد الفريق الأفكار التي تم **التوصل إليها (5 دقائق)**

التخطيط الاستراتيجي – أدواته وأساليبه

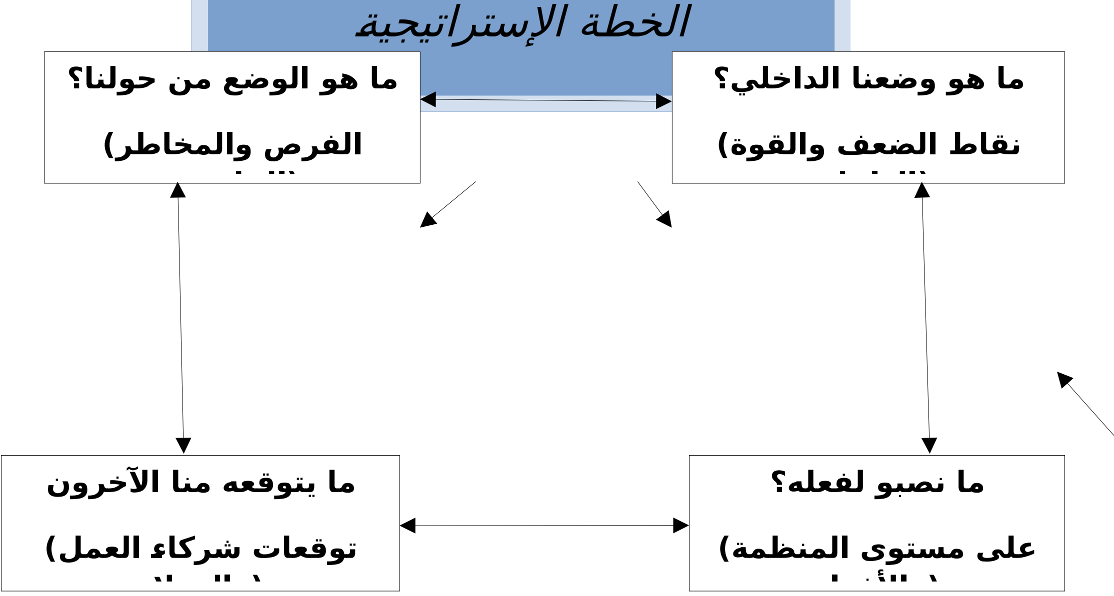
ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

هو عبارة عن محاكاة لنشاطات المنظمة المستقبلية بهدف بلوغ الرؤية المنشودة

ما الهدف منه؟

يهدف لصياغة وتحقيق أهداف (ذكية) عبر تأمين والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وفق الظروف المحيطة

أربعة أسئلة تقود التخطيط الاستراتيجي...



سبعة مكونات للتخطيط الإستراتيجي

تتمثل التخطيط الإستراتيجي في تحديد:

1.
2. دراسة البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة
3. تقييم البيئ
4. تحديد البد
5. دراسة هذ بينها
6. تهيئة المناخ لوضع الخيار الإستراتيجي موضع التنفيذ

تقييم نتائج التنفيذ وتحديث الإستراتيجية

تحليل الـ:

SWOT

أربعة مستويات تراتبية للتخطيط الإستراتيجي

الإستراتيجيات العامة – الكبيرة أو الكلية – (الإدارة العليا)

إستراتيجيات الوظائف

(مستوى الإدارات)

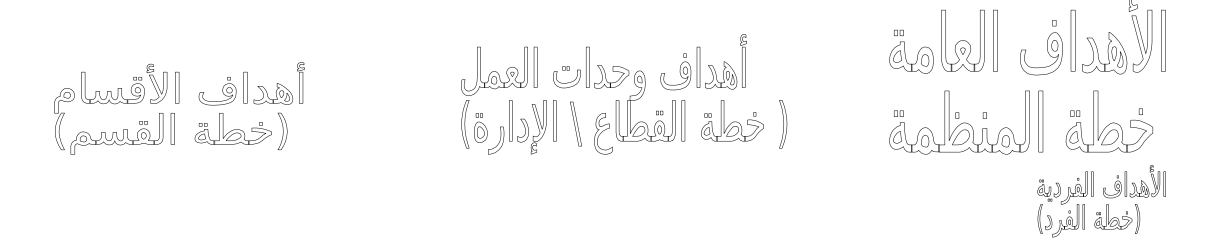
الإستراتيجيات التشغيلية

(مستوى الأقسام)

دور التخطيط بحسب التراتبية الوظيفية في المنظمات

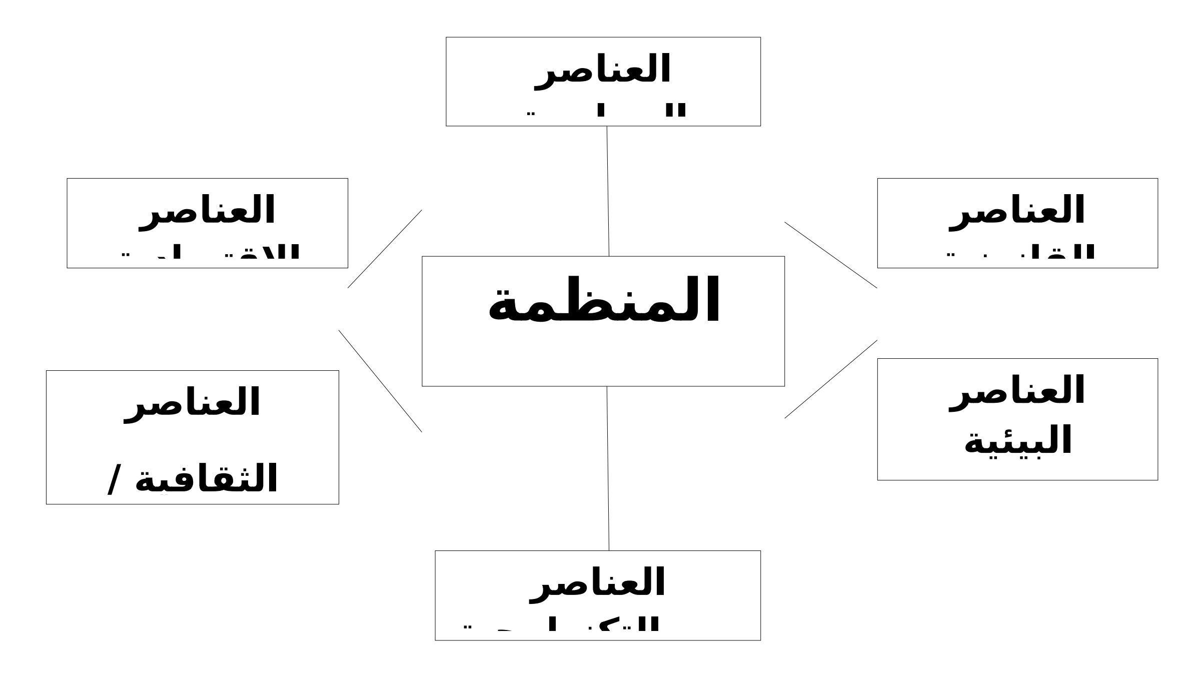


التكامل المطلوب \ربط أهداف الأفراد بالأهداف الإستراتيجية العامة..



نموذج "باستيل" لتحليل البيئة الخارجية العامة

(PESTEL)



صياغة الخطة الاستراتيجية

أبرز العناصر الإستراتيجية لتحقيق الأداء المتوازن

1. الرؤية
2. الرسالة
3. الأهداف الاستراتيجية
4. الأهداف المرحلية
5. مؤشرات حسن الأداء
6. عوامل النجاح المهمة

تعريف عناصر صياغة الاستراتيجية...

1. الرؤية: هي المحطة النهائية التي تسعى المنظمة للوصول إليها .
2. الرسالة: تحدد كيف يجب التوجه لبلوغ الرؤية.
3. الأهداف الإستراتيجية: هي الإنجازات القابلة للقياس المنبثقة من الرسالة والمعتمدة على نتائج تحليل العناصر الإستراتيجية – SWOT.
4. الأهداف المرحلية: هي الإنجازات التفصيلية المنبثقة من الأهداف الإستراتيجية. وغالباً ما تكون مقسمة بشكل زمني أو بشكل نسبي من الأهداف الاستراتيجية.
5. مؤشرات حسن الأداء – KPI: هي مقاييس ضرورية لضمان حسن الأداء بشكل عملي عبر ضوابط منطلقة من مقاييس واقعية.
6. عوامل النجاح المهمة – CSF: هي المهمات الخارجة عن مسؤلية راعي الهدف، ولكنها تؤثر بشكل مباشر على نجاحه، مثل إلتزامات الجهات العليا.

الخطوة الأولى: صياغة الرؤية الإستراتيجية

تعتبر رؤية المنظمة بمثابة المحطة النهائية (الصورة المستقبلية) التي نسعى للوصول إليها

رؤيــة موجزة ومبسطة...

"الريادة بجودة المنتجات"

كيف نعلم بأن الفكرة الذهنية لدينا هي الرؤية؟
هل ممكن أن تتغير الرؤية؟

تمرين صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة

إنطلاقاً من التمرين السابق يقوم الفريق بتحديد رؤيته الاستراتيجية، آخذاً بعين الإعتبار أن تكون:

- واضحة
- إيجابية
- متحدية
- مختصرة
- متفق عليها بين أفراد الفريق

الخطوة الثانية: صياغة الرسالة (*Mission*)

كيف تتم صياغة الرسالة؟

1- تحديد الخدمة التي تقدمها المنظمة –ماذا؟ *"What?"*
2- تحديد الجمهور المستهدف – من العميل؟ *"Who?"*
3- تحديد مسارات الخدمة الرئيسة – كيف؟ *"How?"*
4- تحديد الأسباب الرئيسة لوجود المنظمة – لماذا؟*"Why"*
تجيب الرسالة على سؤآل كيف يجب التحرك لبلوغ الرؤية

تمرين صياغة الرسالة لتحقيق رؤية المنظمة

إنطلاقاً من التمرين السابق يقوم الفريق بتحديد رسالته المساعدة على تحقيق رؤيته الاستراتيجية، آخذاً بعين الإعتبار أن تصف توجهات محددة على صعيد (10 دقائق ☺):

1. العميل المستهدف
2. طبيعة الخدمة المقدمة
3. الإهتمامات القيمية والثقافية؛ نحو العملاء، الموظفين، المجتمع،..
4. مسارات \ مجالات تقديم الخدمة \ الدولة، السوق،...

الخطوة الثالثة: نموذج تحليل العوامل الإستراتيجية للمنظمات – SWOT

1. هو عبارة عن تحليل للعناصر الأكثر أهمية في المنظمة؛ يقوم بدراسة عناصر القوة وعناصر الضعف الداخلية، ومقارنتها مع الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية المباشرة.
2. يعطي تحليل SWOT الأولوية للعناصر بحسب قيم الأوزان التي إرتبطت بهذه العناصر (كما هو مبين في الجداول التالية).

تعريفات مرتبطة بنماذج تحليل العوامل الاستراتيجية

نقاط القوة

- الوزن = مدى التأكد من وجود هذه القوة للمنظمة؟
- التقدير= كيف تستفيد المنظمة من هذه القوة؟

نقاط الضعف

- الوزن = مدى التأكد من وجود هذا الضعف في المنظمة؟
- التقدير= مدى أثر هذا الضعف على المنظمة؟

الفرص

- الوزن = مدى إحتمال تحقق هذه الفرص؟
- التقدير= مدى إمكانية إستفادة المنظمة من هذه الفرص حال تحققها؟

المخاطر

- الوزن = مدى إمكانية حدوث هذه المخاطر؟
- التقدير= مدى أثر هذه المخاطرعلى المنظمة في حال حدوثها؟

تمرين تحليل العوامل الداخلية – القوة والضعف

إنطلاقاً من رؤيته الاستراتيجية ورسالته لتحقيقها، يقوم كل فريق بإختيار محاكاة لواقع منظمة يتصورها.

- يقوم الفريق بتحديد عوامل القوة المتوفرة لدى المنظمة – 5 عوامل على الأقل (5 دقائق)

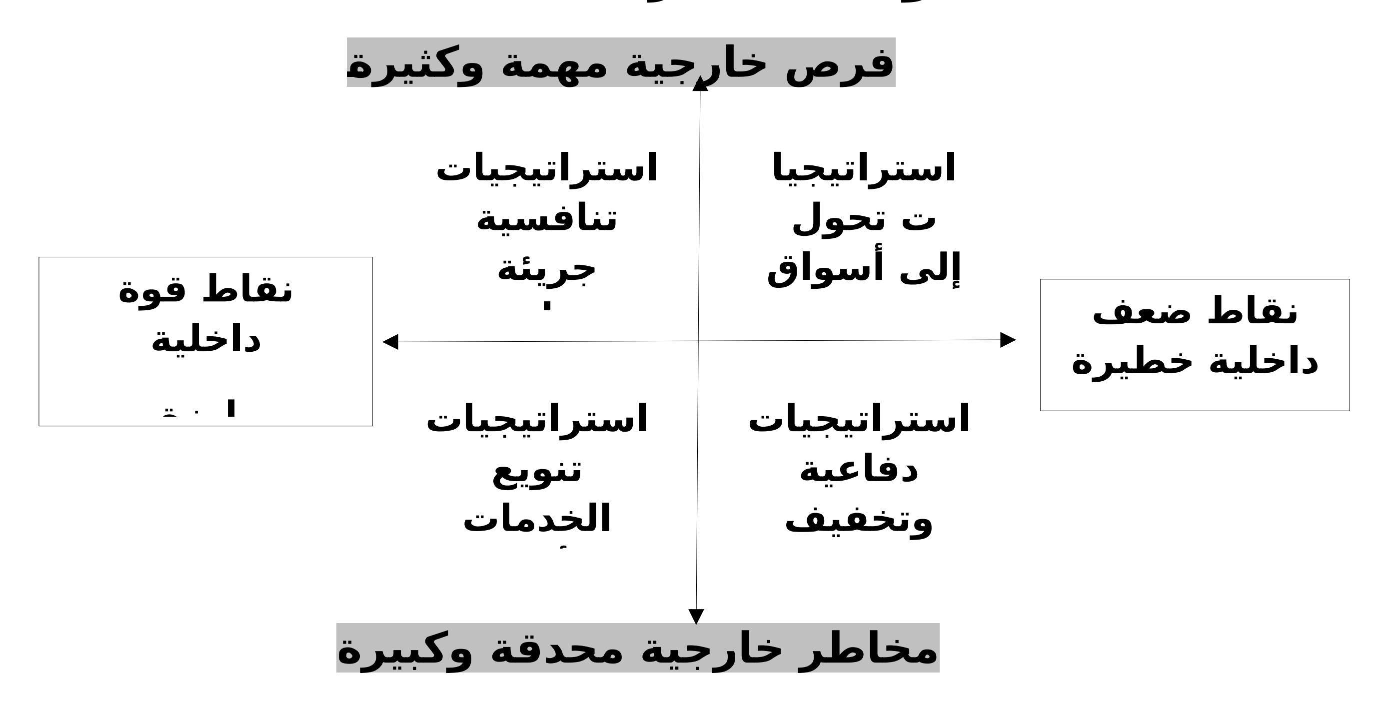
- يقوم الفريق بتحديد عوامل الضعف الموجودة لدى المنظمة – 5 عوامل على الأقل (5 دقائق)
- يضع وزناً أمام كل عامل يمثل مدى ثقته بوجوده في المنظمة – من 1 إلى 10 نحو الثقة الأعلى.
- يضع ترتيباً أمام كل عامل يمثل مدى أثره على المنظمة – من 1 إلى 5 نحو الأثر الأكبر.

1. 4X5 = النتيجة المرجحة لأهم العوامل الداخلية استراتيجياً (5 دقائق)
2.

تمرين تحليل العوامل الخارجية – الفرص والمخاطر

1. يقوم الفريق بتحديد الفرص المتوفرة في بيئة المنظمة الخارجية – 5 فرص على الأقل (5 دقائق)
2. يقوم الفريق بتحديد عوامل المخاطر المحدقة في بيئة المنظمة الخارجية – 5 مخاطر على الأقل (5 دقائق)
3. يضع وزناً أمام كل عامل يمثل مدى ثقته بإمكانية تحققه أو وقوعه – من 1 إلى 10 نحو الثقة الأعلى.
4. يضع ترتيباً أمام كل عامل يمثل مدى أثره على المنظمة في حال تحققه أو وقوعه – من 1 إلى 5 نحو الأثر الأكبر.
5. 4X5 = النتيجة المرجحة لأهم العوامل الخارجية استراتيجياً (5 دقائق)
6. يلخص ويقدم قائد الفريق أبرز ثلاثة عوامل داخلية وخارجية تم التوصل إليها (5 دقائق)

كيف تبنى القرارات الإستراتيجية على أساس تحليل العوامل الاستراتيجية – SWOT



الخطوة الرابعة: مصفوفة تحليل الخيارات الإستراتيجية – TOWS

عوامل داخلية (IFAS)	نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)

		عوامل خارجية (EFAS)
WO ضعف \ فرص ما هي الفرص المساعدة على التخلص من نقاط الضعف؟	**SO قوة \ فرص ما هي نقاط القوة المساعدة على الإستفادة من الفرص؟**	**فرص (O)**
WT ضعف \ المخاطر كيف نستطيع تقليل نقاط الضعف وتجنب إجتماعها مع المخاطر؟	**ST قوة \ تهديدات ما هي نقاط القوة المساعدة على تجنب المخاطر؟**	**المخاطر (T)**

تمرين مصفوفة تحليل الخيارات الإستراتيجية – TOWS

1. يقوم الفريق بتبويب العوامل التسعة بحسب مصفوفة الخيارات الاستراتيجية (5 دقائق)
2. يبدأ بالمطابقة بين هذه العوامل عبر ملء خلايا المصفوفة بحسب التقاطع فيما بينها.

مثال:

1. عامل قوة مع فرصة أو أكثر
2. عامل قوة مع خطر محدق
3. وهكذا،...

حتى يقوم بتغطية كافة العوامل الموجودة في المصفوفة (10 دقائق)

الأهداف الإستراتيجية: هي الإنجازات القابلة للقياس المعتمدة على نتائج تحليل العناصر الإستراتيجية – SWOT.

نموذج عام لوضع أهداف ذكية للعمل
SMARTS Objectives

- محددة
- قابلة للقياس
- ممكنة التحقيق (متفق عليها)
- واقعية
- مؤقتة بزمن محدد
- متحدية

الخطوة الخامسة: قم بصياغة الأهداف الاستراتيجية بحسب نتيجة مصفوفة الخيارات الاستراتيجية – TOWS

كيف تتم صياغة الأهداف؟

فعل + إسم + صفة + نتيجة

أمثلة:

1. زيادة عدد المشاركين في النشاطات الخيرية بنسبة 5% عن العام الماضي
2. تخفيض هدر الموارد المستخدمة بنسبة 20%
3. تدريب 10% من مدراء المركز الخيرية على مهارات التواصل

الخطوة السادسة: قم بصياغة الأهداف المرحلية لكل هدف استراتيجي

الأهداف المرحلية: هي الإنجازات التفصيلية المنبثقة من الأهداف الإستراتيجية وغالباً ما تكون مقسمة بشكل زمني أو نسبي – يتم تحقيقها عبر المبادرات الإستراتيجية (البرامج أو مشاريع العمل!)
مثال:
هدف استراتيجي:
زيادة عدد الناشطين في مجال الدعوة بين غير المسلمين في تركيا بنسبة 20% خلال الأعوام الخمسة المقبلة
هدف مرحلي:
زيادة عدد الناشطين في مجال الدعوة بين غير المسلمين في تركيا بنسبة 4% خلال العام القادم.

الخطوة السابعة: تحديد مؤشرات حسن الأداء

- هي عبارة عن مقاييس رئيسة نستطيع من خلالها تأمين مستلزمات ضمان حسن الأداء بشكل عملي عبر ضوابط عملية منطلقة من مقاييس واقعية، وهي مقسمة بحسب إلى نوعين :

i. مؤشرات مرافقة – النظر نحو تطوير الأداء المستقبلي؛ مثل الأداء الحالي في المنظمة لتحسين الفترة المقبلة
ii. مؤشرات متأخرة – تحليل الأداء السابق؛ مثل: دراسة أرباح نهاية السنة

تمرين تحديد مؤشرات حسن الأداء

قم بتحديد مؤشراً مرافقاً ومؤشراً لاحقا على الأقل لكل من الأهداف الاستراتيجية التي قمت بصياغتها سابقاً – 15 دقيقة
مثال:
هدف استراتيجي:
زيادة عدد الناشطين في مجال الدعوة بين غير المسلمين في دولة إغترابية بنسبة 20% خلال الأعوام الخمسة المقبلة
مؤشر مرافق:
1. القيام بإضافة برنامج لتدريب الدعاة في كل عام
2. تأمين تغطية التكاليف المالية بالكامل قبل بدء البرامج

مؤشر لاحق:
1. تحقيق نسبة الزيادة المرجوة – أي 20%
2. زيادة وعي غير المسلمين عن الدين الإسلامي

2-الخطوة الثامنة: تحديد عوامل النجاح المهمة

- هي الأمور الخارجة عن مسؤولية راعي الهدف، وغالباً ما تكون مرتبطة بالتزامات الإدارة العليا أو التزامات الأقران في العمل.
- إن تحقق هذه العوامل يعتبر مساعد كبير على نجاح الإستراتيجية
-

تمرين تحديد عوامل النجاح المهمة

لكل من الأهداف الاستراتيجية التي قمت بصياغتها سابقاً، قم بتحديد عاملين من عوامل النجاح المهمة – 15 دقيقة ☺
مثال:
هدف استراتيجي:
زيادة عدد الناشطين في مجال الدعوة بين غير المسلمين في دولة معينة بنسبة 20% خلال الأعوام الخمسة المقبلة
عوامل النجاح المهمة:

1. تأمين الميزانيات المطلوبة
2. تأهيل كوادر تدريب على فن الدعوة في بلاد الإغتراب
3. مساهمة مؤسسات خيرية في دعم فعاليات التدريب
4. تعاون الأقسام الأخرى في المنظمة لإنجاح البرامج.

المعوقات السبعة للقائد الإستراتيجي

1. ضعف الثقة بالنفس
2. الحماس المفرط
3. التفكير النمطي
4. الشعور بالعجز
5. التسرع
6. عدم التوازن بين الجد والفكاهة
7. عدم التوازن بين التنافس والتعاون

الطاقات التفكيرية للقائد الإستراتيجي

1. التوجيه: وضع حدود التفكير ومعرفة آفاقه الشاملة دون نسيان التفاصيل.
2. الإستقراء: تخيل ما سوف يحدث إذا قام فعلا بعمله.
3. النظر داخليا وخارجيا: ضرورة النجاح بالتعامل مع البيئة المحيطة.
4. التمييز: عبر تحديد ما يتميز به عن غيره، بالتركيز على القيم ونقاط القوة لديه.
5. القيمة: هي انعكاس لما يهم فعلا القائد، فهي تحدد الأفضليات وتبرر التضحيات التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف.
6. الواقعية: جمع مختلف الطاقات ضمن وعاء الواقع.

أهم عشر إيجابيات للتخطيط الاستراتيجي

1. يترجم الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس

2. يحفز بأسلوب علمي التغيير في المجالات المهمة كالخدمة، الأسواق،..
3. يساعد المنظمات على تعديل إستراتيجياتها بمرونة.
4. يجمع بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
5. يحقق توازن بين العناصر الخارجية والداخلية.
6. يربط بين أهداف النسق الأدنى بأهداف النسق الأعلى للمنظمة.
7. يضمن ترابط العلاقة بين الأهداف ومقاييس الأداء.
8. يبرز أثر أية تغيير في عنصر واحد على العمل في أماكن أخرى.
9. يؤكد على ضرورة التعاون الكامل بين مختلف الأقسام لنجاح الخطة
10. يساعد على وضع أولويات العمل لدى الأفراد بحسب الأولويات العامة للمنظمة